

Good Job!

Neue Impulse für eine absurde Arbeitswelt

Bearbeitet von

Von Nicolas Burkhardt, Alexander Kornelsen, Florian Lanzer, Lucas Sauberschwarz, und Lysander Weiß

1. Auflage 2019. Buch. XIII, 153 S. Softcover

ISBN 978 3 8006 5653 0

Format (B x L): 14,1 x 22,4 cm

[Weitere Fachgebiete > Psychologie > Psychologie: Allgemeines > Psychologie:
Sachbuch, Ratgeber](#)

Zu [Leseprobe](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

**beck-shop.de**
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

GOOD J♥B!

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Autoren

Alexander Kornelsen, Florian Lanzer, Lucas Sauberswarz und Lysander Weiß führen als Partner gemeinsam die Strategieberatung Venture Idea, die jüngst als Deutschlands beste mittelständische Beratung für Innovation & Wachstum von der *WirtschaftsWoche* ausgezeichnet wurde. Ihre Mission: Die Arbeit soll ein glückliches Leben ermöglichen. Dafür lassen sie die „alte Arbeitswelt“ hinter sich und gehen neue Wege. Nicht nur in Projekten, sondern auch als Experten prägen sie Innovation & New Work bei Großunternehmen, zum Beispiel mit ihrem Amazon-Bestseller *Das Comeback der Konzerne*, ihren Tätigkeiten als Direktoren und Dozenten beim SGMI Management Institut St. Gallen und zahlreichen Beiträgen bei Veranstaltungen, Magazinen und Podcasts.

Auf dem Weg in die neue Arbeitswelt entstand eine enge Zusammenarbeit mit Dr. Nicolas Burkhardt. Als reichweitenstarker Influencer und erfahrener Praktiker aus der Industrie schreibt er in sozialen Medien regelmäßig und provokant zu den Themen Transformation, Innovation & Leadership und publizierte im Vahlen Verlag u. a. den Fachbuch-Bestseller *Das Große Handbuch Innovation*. Mit seinem zur TOP-Beratung ausgezeichneten Unternehmen Kopfspringer berät er diverse Mittelständler und Konzerne in Fragen der Organisationsentwicklung und Strategie. Themen, denen er sich auch in seiner Professur intensiv widmete. Als Begründer der HR Garage für New Work, dem *WirtschaftsWoche* Quantensprung Award für disruptive Geschäftsmodelle sowie als Unternehmer und Mentor zahlreicher Start-ups unterstreicht er konsequent die Bedeutung neuer Arbeitsstrukturen.

GOOD JOB!

Neue Impulse für eine
absurde Arbeitswelt

beck-shop.de

von

DIE FACHBUCHHANDLUNG

Nicolas Burkhardt

Alexander Kornelsen

Florian Lanzer

Lucas Sauberschwarz

Lysander Weiß

Verlag Franz Vahlen GmbH



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

ISBN Print 978 3 8006 5653 0
ISBN E-Book 978 3 8006 5654 7

© 2019 Verlag Franz Vahlen GmbH,
Wilhelmstr. 9, 80801 München
Satz: Fotosatz Buck

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen
Druck und Bindung: Druckhaus Nomos
In den Lissen 12, 76547 Sinzheim

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie
Bildnachweis: ©Alliya2000 – depositphotos.com
Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Bad Job AG
Stockumer Str. 11
53433 Neustadt

18.12.2018

Kündigung des bestehenden Arbeitsvertrages

Sehr geehrter Herr Klinger,

mit diesem Schreiben kündige ich das bestehende Arbeitsverhältnis fristgerecht zum 30.03.2019.

Sie werden sich fragen, was meine Beweggründe sind. Glauben Sie mir, diese Frage habe ich mir selbst oft gestellt und die Antwort darauf ist alles andere als einfach. Trotzdem möchte ich mit diesem Schreiben den Versuch wagen, Licht ins Dunkel zu bringen. Denn ich bin überzeugt, dass ich mit meinen Erfahrungen nur einer von vielen bin. Die Beispiele, die ich hier zusammengetragen habe, zeigen, wie absurd die Arbeitswelt ist, in der wir uns täglich bewegen. Ich hoffe, dazu beitragen zu können, dass die Dinge, die wir als gegeben hinnehmen, einmal grundsätzlich hinterfragt werden.

Die ersten Vorzeichen der Misere zeigten sich bereits beim Auswahlverfahren. Wie jeder ambitionierte Bewerber habe ich mich selbstverständlich ausgiebig vorbereitet. Ich konnte die mögliche Anzahl von Golfbällen in einem Jumbojet bestimmen, Zahlenreihen weltmeisterlich vervollständigen und textsicher aus dem Geschäftsbericht und dem Wikipedia-Eintrag des Unternehmens zitieren. Meinen Lebenslauf habe ich natürlich auf die Anforderungen der Stellenausschreibung angepasst. Und in den Interviews und Assessment Centern war ich so sehr darauf bedacht, zu der Person zu werden, die Sie suchten, dass Sie gar keine Chance hatten, die Person kennenzulernen, die Ihnen gegenüber saß. Stattdessen strahlte ich Ihnen als die motivierte, dynamische, belastbare, kommunikations- und führungsstarke, erfahrene (aber gleichzeitig junge) Person entgegen, die Sie sehen wollten, und

kam mir dabei vor wie eines der Stockfoto-Models, das unbedarften Jobsuchenden auf Ihrer HR-Webseite entgegen lächelt.

Damit Sie mich nicht missverstehen: Es geht nicht darum, Sie als Chef zu kritisieren, denn die Absurditäten der alten Arbeitswelt sind vielmehr systemischer Natur. Das Unternehmen als künstliches Konstrukt scheint bei Menschen geradezu unsinnige Verhaltensweisen hervorzurufen. Was ich damit meine, lässt sich am besten anhand eines Beispiels zeigen: Stellen Sie sich vor, Sie kommen morgens um 7:55 Uhr im Büro an und stellen fest, dass Sie heute der Erste sind. Eigentlich keine große Sache. Man könnte in Ruhe ankommen, die Tasche auspacken, einen Kaffee aufsetzen und entspannt mit der Arbeit beginnen. Stattdessen sprintet man zum Schreibtisch, betätigt dabei jeden Lichtschalter in Reichweite und startet den PC, während man mit der anderen Hand gleichzeitig wahllos Unterlagen auf dem Schreibtisch verteilt und seinen Mantel abstreift. Denn hier bietet sich die einmalige Chance, den Eindruck zu erzeugen, man sei schon seit einer Ewigkeit anwesend. Kommen um 7:57 Uhr weitere Mitarbeiter ins Büro, erinnert man diese gerne mit einem subtilen „Mahlzeit“ an seine frühmorgendliche Glanzleistung, bevor man sich den verdienten Kaffee aus der Küche holt. Doch was bringt mir das? Warum fühle ich mich zu so einem Verhalten gedrängt, wenn es mir nicht dabei hilft, meine Arbeit schneller oder besser zu erledigen? Warum verschicke ich E-Mails vom Nachmittag erst am späten Abend, um zu zeigen, wie engagiert und belastbar ich bin? Warum gebe ich meinen Terminen im Outlook-Kalender besonders wichtig klingende Namen, um möglichst beschäftigt auszusehen? Warum benenne ich nicht die Lektionen, die ich aus gescheiterten Projekten lernen konnte, sondern verkaufe Misserfolge als Erfolge, um meine „Karriere“ nicht zu gefährden?

Die Antwort fällt nicht leicht, denn ob Sie es glauben oder nicht, ich habe großen Spaß daran, einen guten Job zu machen. Nach einigen Jahren in meinem Beruf habe ich mich selbst sehr gut kennengelernt und weiß, wie ich meine Leistung optimal abrufen kann. Leider wird mir das in der Realität nicht gerade leichtgemacht. Die Begeisterung für unser neues Großraumbüro kann ich

beispielsweise nicht sonderlich gut nachvollziehen. Klar, die Kommunikationswege sind kürzer, man fühlt sich nicht mehr so abgeschottet und die Firma spart bei der Miete. Doch zu welchem Preis? Das konzentrierte Arbeiten fällt extrem schwer. Gleichzeitig traue ich mich nicht mehr, meine Kopfhörer zu benutzen, weil das Gerücht entstand, ich würde nur Musik hören anstatt meinen Aufgaben nachzugehen.

Auch die Flucht ins Homeoffice hat so ihre Tücken. Neulich wurde ich beim Arbeiten im Café „erwischt“ und dafür scharf kritisiert. Dass ich in dieser Atmosphäre gleichzeitig entspannter und produktiver arbeite, tut dabei nichts zur Sache, denn auch im Homeoffice herrscht Anwesenheitspflicht. Hausarrest-Office also.

Zum Glück gibt es ja noch den Urlaub. Pure Erholung – wäre nicht der Stress davor, währenddessen und danach! Und nein, wenn man um 20 Uhr noch am Schreibtisch sitzt, während alle anderen den Feierabend genießen, lässt ein „Aber machen Sie heute nicht mehr so lang“ die Arbeit nicht auf magische Weise verschwinden. Dies ist in etwa so hilfreich wie das Memo der Geschäftsführung, die in Reaktion auf die massive Zahl an Überstunden in der Abteilung ein Verbot von mehr als 50 Überstunden auf dem Zeitkonto ausgesprochen hat. Wenn das Schiff sinkt, kann man ihm ja einfach verbieten, unterzugehen.

Ist der langersehnte Urlaub endlich da, wird man herzlich verabschiedet: „Zur Not können wir uns doch bei Ihnen melden?“ Allein die Möglichkeit, einen Anruf aus dem Büro zu bekommen, erzeugt Stress. Zudem fällt es schwer, sich am Strand zu entspannen, wenn man weiß, dass sich am Horizont ein Berg aus E-Mails auftürmt, den man nach dem Urlaub erklimmen muss.

Doch dieses Jahr sollte dann endlich Schluss sein mit all diesen Problemen und ein Kulturwandel wurde ausgerufen! Jetzt weht durch unser Büro ein Hauch von Freizeit. Kickertisch, Sitzsäcke und mit Club Mate gefüllte Kühlschränke sollen die Wunderwaffe sein, um die umkämpfte „Generation Y“ anzuziehen. Es herrsche ein „War for Talent“, hieß es beim Kick-off der HR-Branding-Kampagne. „Wir müssen uns voll und ganz auf diese Zielgruppe

Oliver Berger, Holbachweg 34, 53433 Neustadt

ausrichten“ wurde verkündet und deshalb werden freitags jetzt sogar die Krawatten im Schrank gelassen. Aber geht es nicht darum, die geeignetsten Mitarbeiter zu finden, statt die jüngsten? Und ganz nebenbei, Erika Kranich, Leiterin der Buchhaltung, hatte überhaupt keinen Spaß beim Longboard-Kurs. Kulturveränderungen lassen sich nicht mit Kickertischen herbeiführen und Teams nicht mit Drachenbootrennen und Hochseilgärten nachhaltig motivieren.

Und so sitze ich nun an meinem Computer und habe dieses irrational schlechte Gewissen, das Kündigungsschreiben während der Arbeitszeit aufzusetzen. Aber im Grunde ist es Arbeit, denn ich hoffe, dass Sie die ein oder andere Zeile dazu anregt, Dinge in Zukunft anders zu machen. Ich bin sogar überzeugt, dass Sie inzwischen selbst einige Beispiele im Kopf haben, die das Absurditäten-Kabinett der Arbeitswelt weiter befüllen würden.

Vielen Dank für die erkenntnisreiche Zeit in Ihrem Unternehmen.

Wie sagt man so schön: Ich wünsche Ihnen für die Zukunft alles Gute!

Mit freundlichen Grüßen



Inhalt

Vorwort	XII
Good Job – Erfolgreich in der neuen Arbeitswelt	1
Lebensentwurf statt Lebenslauf	5
Begeisterung statt Beförderung	21
Selbstentwicklung statt Fremdbestimmung	35
Neue Haltung statt neue Hierarchie	49
Stoppuhr statt Stechuhr	63
Platz für Arbeit statt Arbeitsplatz	83
Work-Life-Harmonie statt Work-Life-Balance	97
Generation All statt Generation Y	113
Good Job in der Praxis	125
Danksagung	139
Referenzen	141
Index	151

Praxiskommentare

Facebook	
Investitionen in Recruiting zahlen sich aus	8
TÜV Rheinland Consulting	
Talent sticht Lebenslauf	11
matching box	
Hire-for-Fit – Der auf den Kopf gestellte Bewerbungsprozess	15
Commerz Business Consulting	
Aufbau einer „Game Changer“-DNA	29
Siemens Healthineers AG	
Begeisterung durch Wertschätzung	32
foresightlab	
„In Zeiten wie diesen,“	42
Dräger	
Kickbox-Projekte und Freiräume zur Selbstentwicklung	43
„Henkel X“	
Beschleunigung der unternehmerischen Transformation	45
L’Oréal	
Erfolgreiche Führung gelingt durch Wertschätzung	53
Vodafone	
Wie Schlittenhunde ans Ziel kommen	56
Deutsche Telekom	
Humor ist, wenn man trotzdem lacht – Management by laughing out loud	58
Wacom	
Leistung braucht Freiräume	67

Be in touch	
Sich die Zeit nehmen, Zeit zu gestalten	68
Handelsblatt	
Agenda der Freiheit	70
Metro	
Vom Lösungsgeber und Entscheidungsträger zum Coach und Repräsentant	75
Lufthansa Systems	
Keine Angst vor Agilität	79
KfW Bankengruppe	
Stetige Reflexion ist ein Leitmotiv	80
HRS	
Räume für mehr Zusammenarbeit und auch mehr Ruhe	87
Bad Heilbrunner	
Flexibilisierung nicht um jeden Preis	91
Johanniter-Unfall-Hilfe	
Individualisierung ist besser als Überwachung	93
Detecon	
Erfüllung durch einen vollen Terminplan?	106
Rheinische Post Mediengruppe	
Weg von der Diskrepanz zwischen Handeln und Haltung	109
Commerz Real	
Kulturwandel ist kein Sprint, sondern ein Marathon	118
Innogy	
New Ways of Working gegen Silo-Denke	121

Vorwort

Wir befinden uns längst auf dem Weg in eine neue Arbeitswelt – ob wir dies nun wollen oder nicht. Entsprechend wichtig ist es für Unternehmen, diese Entwicklung zu antizipieren. Doch ein Blick in die tägliche Praxis zeigt, dass diese meist noch Prinzipien aus der Vergangenheit nachhängen. Und dies ist verständlich: Viele Unternehmen sind unter ganz anderen Bedingungen als den heutigen groß und erfolgreich geworden. Organisationen und Jobs wurden geschaffen, um vorgegebene, planbare Prozessschritte möglichst effizient abzuarbeiten. Daran richtete sich auch der Umgang mit den Mitarbeitern aus. Persönliche Bedürfnisse spielten eine untergeordnete Rolle.

In Zukunft wird dies nicht ausreichen. Unternehmen sind immer stärker auf Mitarbeiter angewiesen, die über reines Funktionieren hinaus flexibel agieren und selbstbestimmt denken und handeln. Je mehr rein funktionelle Tätigkeiten automatisiert werden, umso wichtiger wird es, das volle Potenzial der Mitarbeiter zu nutzen. Eine Betrachtung und Berücksichtigung der individuellen Fähigkeiten, Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiter ist also vonnöten. Herzlich willkommen in der neuen Arbeitswelt!

Einige Unternehmen haben bereits damit begonnen, sogenannte „New Work“-Maßnahmen umzusetzen. Während ein Unternehmen an einem flexibleren Arbeitsplatz für seine Mitarbeiter arbeitet, führt ein anderes agile Steuerung ein und ein drittes wirft die Hierarchie vollständig über den Haufen. Hinter dem undefinierten „New Work“-Begriff kann sich also vieles verbergen. Doch was genau steckt nun dahinter? Und was davon ist für das eigene Unternehmen am relevantesten?

Allzu oft fehlt das Bindeglied zwischen theoretischen Visionen und praktischen Maßnahmen, um als Unternehmen und Mitarbeiter erfolgreich den Weg in die neue Arbeitswelt anzutreten. Kein Wunder: Das klassische Prinzip „Gießkanne“ funktioniert hier nicht, der individuelle Abgleich zwischen Unternehmens- und Mitarbeiterbedürfnissen ist Trumpf.

Das Buch *Good Job!* schließt diese Lücke, indem Forschung passgenau eingeordnet und mit praktischen Impulsen versehen wird, um mögliche Wege in die neue Arbeitswelt aufzuzeigen. Dabei verzichten die Autoren auf Vorgaben oder One-Size-Fits-All-Lösungen. Vielmehr erweitern sie den Lösungsraum für Unternehmen in relevanten Dimensionen der Arbeitswelt. Damit erhalten Mitarbeiter genauso wie Unternehmen ein Werkzeug, um ihren individuellen Good Job zu gestalten.

Vorwort

Aus eigener Erfahrung kann ich sagen, dass dies der Schlüssel zum Erfolg sein wird. In meiner langjährigen Tätigkeit als internationaler Leadership-Trainer fallen mir immer wieder Teilnehmer auf, die hochmotiviert und voller Energie auch noch so große Herausforderungen meistern. Im Gespräch zeigt sich dann regelmäßig, dass diese Teilnehmer ihren „Good Job“ bereits gefunden haben respektive gemeinsam mit ihrem Arbeitgeber gestalten konnten. Daher kann ich sagen, dass mir bis heute noch kein stärkeres Mittel zur Zufriedenheits- und Leistungssteigerung begegnet ist als der „Good Job“.

Ich empfehle Ihnen, vor der Lektüre des Buches unter www.goodjob.jetzt/audit einmal selbst zu überprüfen, wie nah Sie Ihrem persönlichen Good Job bereits sind bzw. in welchen Dimensionen noch Nachholbedarf besteht.

Und nun: Viel Vergnügen bei Ihrer Reiselektüre auf dem Weg in die neue Arbeitswelt!

Daniel Schmidlin

Director des Center of New Work,
SGMI Management Institut St. Gallen



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG